

PRO- JET ASSO- CIA- TIF





Ce Projet Associatif a été finalisé en décembre 2016 et présenté en Assemblée Plénière le 16 janvier 2017 à l'ensemble du personnel et administrateurs de l'association.



LE MOT DE LA PRÉSIDENTE

L'ÉLABORATION DU PROJET ASSOCIATIF

UNE ASSOCIATION EN MOUVEMENT

Son histoire

Une posture fondatrice

Des valeurs associatives

Des actions engagées

Une conception philosophique

Des principes d'action partagés

Des dynamiques collectives

LES PUBLICS

Une diversité des publics accueillis

Des besoins communs identifiés

Des réponses plurielles adaptées aux besoins

Des pratiques éducatives et sociales

UNE ASSOCIATION EN DÉVELOPPEMENT

Les enjeux d'aujourd'hui et de demain : le contexte d'intervention

Un engagement pluriel dans une démarche pensée

La gouvernance et la structuration associative

Les instances et modalités de la gouvernance

Une structure organisationnelle par domaines d'action et type de public

Une structuration administrative et financière

LA RECHERCHE, L'INNOVATION ET L'ÉVALUATION
DE L'ACTION ASSOCIATIVE

Une démarche essentielle pour le présent et l'avenir

Une démarche en action

LA PLACE DU MAS DANS LE DISPOSITIF TERRITORIAL
ET LES RELATIONS PARTENARIALES

Un engagement fort dans le dispositif général

Le territoire local comme lieu de l'action

Le partenariat comme mode organisé de l'action

LA CONCLUSION DE LA PRÉSIDENTE

8

9

10

10

14

14

14

15

18

18

18

22

22

28

28

28

65

12

16

20

24

28

LE MOT DE LA PRÉSI- DENTE

LE PROJET DU MAS EST À SITUER DANS SON CONTEXTE : CELUI DU MONDE ASSOCIATIF QUI A ÉVOLUÉ EN PERMANENCE DEPUIS SA LOI FONDATRICE DE 1901.

IL CONSTITUE LA COLONNE VERTÉBRALE DE L'ASSOCIATION CAR C'EST AUTOUR DE LUI QUE S'ORGANISENT LES RÉFLEXIONS ET LES ACTIONS.

Ce projet doit être le document-référence de chaque acteur ou interlocuteur du MAS quant aux objectifs poursuivis et aux valeurs portées. Sa mise en œuvre au quotidien, au travers de ses différents services ou actions doit être au plus près de son texte et de son esprit. C'est un référentiel des valeurs et principes d'actions qui doivent donner du sens aux missions de l'association.

À partir d'une vision d'ensemble, chacun, de sa place, peut concourir à mettre en perspective l'évolution des besoins du public accueilli et les enjeux présents et à venir.

Il doit permettre une refondation des relations entre les acteurs après les différentes fusions afin de réaffirmer et formaliser la dimension politique du MAS.

À l'issue de cette période de regroupements successifs et de réponses à des commandes publiques, il appartient au MAS de réaffirmer son identité en repensant projet et mode de fonctionnement pour une place reconnue dans le dispositif territorial en lien avec le réseau associatif.

Michèle LASCOTAS
Présidente

L'ÉLABORATION DU PROJET ASSOCIATIF

LA DÉMARCHE RETENUE S'EST APPUYÉE SUR LE CONCEPT ET LES MÉTHODES D'UNE DÉMOCRATIE ASSOCIATIVE. UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ASSOCIANT ADMINISTRATEURS, SALARIÉS, BÉNÉVOLES A ÉTÉ MISE EN PLACE POUR PERMETTRE LA RÉFLEXION ET LA PRODUCTION DES CONTENUS DU PROJET. L'ACCOMPAGNEMENT D'UN PRESTATAIRE EXTÉRIEUR À L'ASSOCIATION A ÉTÉ SOUHAITÉ ET CELUI-CI A PROPOSÉ UN CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET L'ANIMATION DES COMITÉS DE PILOTAGE.

LE TRAVAIL D'ÉLABORATION s'est donc effectué par la mise en place :

- D'un Comité de pilotage composé de 14 membres (administrateurs, salariés cadres et non cadres).
- De groupes de travail autour de sept thématiques identifiées à partir des expériences et pratiques de l'association :
 - l'histoire singulière et plurielle du MAS,
 - les valeurs, postures associatives et principes d'action du MAS,
 - les personnes accueillies et leurs besoins,
 - les pratiques associatives d'aide, d'accueil et d'accompagnement,
 - les relations internes et la communication,
 - le contexte d'intervention au regard des politiques publiques,
 - la recherche et l'innovation.

CES GROUPES ONT EU POUR OBJECTIFS DE :

- solliciter l'expérience des professionnels,
- favoriser les échanges d'expériences,
- recueillir des points de vue, des avis, des témoignages et expériences collectives.

CHAQUE ATELIER THÉMATIQUE a produit une synthèse des données recueillies afin de permettre au Comité de pilotage d'élaborer un écrit à partir de la parole des acteurs de l'association.

DES JOURNÉES PLÉNIÈRES ont été organisées avec l'ensemble des salariés et administrateurs afin d'acter l'avancée des travaux et de faire des retours sur ce qui était exprimé.

LA RÉDACTION a été finalisée par trois membres du Comité de pilotage et des ateliers thématiques.



PRO- JET ASSO- CIA- TIF



UNE ASSOCIATION EN MOUVEMENT

- 8 — Son histoire
- 9 — Une posture fondatrice
- 10 — Des valeurs associatives
- 10 — Des actions engagées
 - Une conception philosophique
 - Des principes d'action partagés
 - Des dynamiques collectives

UNE ASSOCIATION EN MOUVEMENT



À travers son histoire, Le MAS a su s'adapter aux nouveaux défis sociaux et sociétaux en lien avec les différentes logiques d'action et d'interaction avec les politiques publiques. Le MAS regroupe aujourd'hui une multitude d'activités, de sites, d'histoires et de cultures professionnelles. Sa configuration actuelle, depuis les différents regroupements, développements et projets, représente une nouvelle réalité associative qui prend en compte les statuts fondateurs, les valeurs de l'association et ses principes d'action.

3.1 SON HISTOIRE

Depuis sa fondation, Le MAS a été amené à prendre en compte les évolutions sociales et à développer de nouveaux outils pour contribuer à l'élaboration de réponses collectives avec d'autres acteurs associatifs et les pouvoirs publics.

EN 1958, après la réforme du code de procédure pénale, la prise de conscience qu'un accompagnement éducatif est important pour permettre aux personnes sortantes de prison de reprendre place dans la société conduit à la constitution d'un groupe composé entre autre de Charles VERJAT, responsable du CPAL (Comité de Probation aux libérés de Lyon), de Maurice LIOTARD, juge d'application des peines, d'avocats et juristes lyonnais ainsi que des criminologues et militants associatifs. La réflexion du groupe aboutit à la nécessité de bénéficier d'un soutien associatif pour créer une structure d'accueil à caractère éducatif visant des personnes sortantes de prison à Lyon.

LE MAS EST AINSI CRÉÉ EN 1961 avec pour mission de soutenir et prolonger les actions menées par le CPAL et la Commission d'assistance aux vagabonds. Le Foyer Maurice Liotard est ensuite inauguré en 1962 et accueille progressivement des personnes venant de purger de longues peines de prison. Plusieurs actions

complémentaires seront ensuite développées (stages de citoyenneté en 2007, Dispositif Logement Sortant de prison en 2010, Placement Extérieur en 2013, groupes en détention).

EN 1975, devant l'affluence des personnes sans domicile en ville, Le MAS élargit alors son champ d'activité en créant le Centre d'accueil et d'orientation (CAO), un CHRS sans hébergement, qui accompagne les personnes sans domicile pour leur permettre de cheminer vers un mieux-être et une meilleure insertion.

EN 1981, lors de son arrivée à la Chancellerie, Robert BADINTER, garde des Sceaux et ministre de la Justice, s'engage fortement dans une politique d'aide aux victimes. Plusieurs structures voient le jour en 1982 dans le cadre d'une expérimentation à laquelle Le MAS prend part, constituant l'un des premiers services d'aide et de soutien aux personnes victimes d'infractions pénales en France (INFO-DROITS-VICTIMES).

EN 1990, l'épidémie du SIDA conduit les pouvoirs publics à développer une politique de prévention des complications infectieuses de la toxicomanie. L'association crée en 1996 le service PAUSE DIABOLO pour offrir un accueil de jour aux personnes usagères de drogues tout en leur permettant d'avoir accès à des soins infirmiers. Inscrit depuis en tant que CAARUD (Centre d'Accueil et d'Accompagnement à la Réduction des risques pour les Usagers de Drogues), PAUSE DIABOLO contribue à une politique locale de santé publique, d'insertion mais aussi de régulation sociale.

DANS LES ANNÉES 90, émergent également de nouvelles pauvretés qui donnent naissance à des mesures d'insertion destinées aux personnes qui ne peuvent plus accéder à l'emploi et aux familles qui n'accèdent plus au logement ou aux soins.

À PARTIR DE 2009, Le MAS poursuit son adaptation à partir des changements de l'action sociale et des orientations de l'État en matière d'organisation des acteurs.

L'association entreprend des processus de fusion associative.

En 2010 avec Résidence ; créée en octobre 1987, elle a pour objet de contribuer à l'insertion ou la réinsertion par le logement de personnes en difficulté. Elle a pour mission de proposer un

logement temporaire et un accompagnement social adapté à des personnes isolées, en difficultés sociales, afin de favoriser leur retour à une autonomie de vie quotidienne.

En 2010 avec l'association Aide aux Victimes Saint-Fons Vénissieux ; créée en juillet 1990, elle a pour objet d'apporter à des victimes d'infractions pénales la connaissance de leurs droits et de susciter des comportements nouveaux en faveur des victimes. Elle gère un service d'accueil, d'information et d'aide aux victimes implanté sur les communes de Saint-Fons, Vénissieux, Feyzin, Saint-Priest, Mions, Lyon.

En 2011 avec l'association l'Orangerie ; créée en février 1985, celle-ci a pour objet la réinsertion sociale de personnes en situation de handicap ou de souffrance psychique se trouvant sans logement, sans travail et sans ressource. Elle gère le CHRS « Feydel » de 42 places à Lyon, le CHRS « Feydel » de 28 places à Villefranche-sur-Saône, la pension de famille « Les Bruyères » de 20 places à Gleizé, la pension de famille « Le Cèdre » de 27 places à Saint-Priest, un Atelier d'adaptation à la vie active de 25 places à Lyon et une entreprise adaptée à Rillieux-la-Pape. Le 31 décembre 2010, l'entreprise adaptée est transformée en SARL L'ORANGERIE avec Le MAS comme actionnaire unique.

EN 2011, Le MAS reprend en gestion le centre d'hébergement L'ECLAIRCIE à Saint-Priest. Le projet établi en concertation avec la commune réoriente l'établissement vers l'aide aux femmes seules ou avec enfants et en situation de précarité.

EN 2012, l'association adopte une nouvelle structuration par domaine d'activités organisée à partir des situations et des problématiques des personnes accueillies :

- familles en situation de précarité,
- personnes en situation de grande précarité et d'exclusion,
- personnes placées sous main de justice,
- personnes en souffrance psychique,
- personnes victimes d'infractions pénales ou en accès au droit,
- personnes usagères de drogues.

EN 2013, face à l'évolution des besoins et des politiques publiques, l'association met en œuvre plusieurs développements permettant de

proposer ou de consolider des réponses pour les personnes et familles accueillies : création du service d'hébergement d'urgence et d'insertion Les MAISONS permettant de favoriser au sein de maisons collectives et de logements diffus la protection, l'insertion et l'intégration de familles en situation de vulnérabilité.

EN 2014

L'association poursuit un développement :

- création du service d'accompagnement CELLULE HÔTEL destiné à la protection et l'accès aux droits de familles en grande vulnérabilité, hébergées par l'État à l'hôtel,
- création en 2014 du dispositif LA CLAIRIÈRE, pour assurer la protection, l'insertion et l'autonomisation de femmes victimes de violences conjugales avec leurs enfants dans le cadre d'hébergements spécifiques et d'un accompagnement social, juridique et psychologique,
- développement à partir de 2014 de nouveaux dispositifs d'aide aux victimes d'infractions pénales (Dispositif immédiat d'accompagnement des victimes d'infractions DIAVI, Téléphone Grave Danger).

EN 2016, à la demande de la Justice et de la préfecture, Le MAS crée une activité d'aide aux victimes, d'accès aux droits et d'aide aux femmes victimes de violences sur le ressort du TGI de Villefranche-sur-Saône dans le cadre d'un lieu unique baptisé « TANDEM » cogéré avec l'association CIDFF 69 dans le cadre d'une convention de coopération.

3.2 UNE POSTURE FONDATRICE

Conformément à l'article 2 de ses statuts, l'association a pour objet :

- **l'accueil, l'accompagnement et l'aide aux personnes en situation de victime, de souffrance psycho-sociale, de précarité ou d'exclusion,**
- **la recherche et la sensibilisation sur les problématiques des publics concernés.**

Le MAS conduit une action générale de protection des plus vulnérables et propose un accompagnement à toute personne en situation d'exclusion et de vulnérabilité ayant besoin d'insertion et de repères pour l'aider à se remettre en lien. L'association accueille et soutient également toute personne victime d'infraction dans ses démarches de reconnaissance.

Le MAS propose des structures diversifiées : accueil de jour, hébergement, logement

temporaire, accès aux droits et réinsertion par l'activité et travail pour répondre aux multiples besoins d'une population précarisée.

3.3 DES VALEURS ASSOCIATIVES

Le MAS adopte une approche humaniste garantissant à chaque personne un accueil et un accompagnement individualisé prenant en compte ses besoins et ses attentes. Le MAS s'appuie sur les valeurs fondatrices qui constituent une identité forte pour les actions au sein de ses établissements.

Le respect des droits fondamentaux de chaque personne s'exerce particulièrement à partir de deux postures associatives :

- **des postures fondées sur l'acceptation des différences entre les personnes :**
 - la reconnaissance des personnes accompagnées comme sujets et acteurs de relation et comme détenteurs de droits et de responsabilités,
 - la prise en compte de chaque personne dans sa singularité et sa globalité,
 - le respect de la personne et de sa dignité,
 - la reconnaissance de la personne dans toutes ses dimensions (accueil inconditionnel),
 - le respect de la personne dans ce qu'elle est à partir de son parcours de vie,
- **des postures liées à une conception de la société :**
 - la conviction dans la fonction fondatrice de la Loi,
 - le respect de la laïcité,
 - la tolérance, la confiance et l'acceptation de l'autre tel qu'il est et non selon notre propre représentation,
 - la solidarité avec les populations en situation de souffrance psycho-sociale et d'exclusion,
 - l'engagement professionnel, les compétences et responsabilités des différents intervenants.

Le MAS souhaite garantir le développement des personnes dans le respect de l'altérité, de la dignité.

3.4 DES ACTIONS ENGAGÉES

3.4.1. UNE CONCEPTION PHILOSOPHIQUE

L'association se réfère au champ des sciences humaines et à une conception de la personne définie comme un être unique et singulier,

un être social qui se développe et trouve son identité en lien avec son contexte de vie et par un apprentissage à partir de ses expériences.

Cette conception de la personne implique :

- la conviction dans la capacité de changement et de devenir des personnes,
- la prise en compte de l'interdépendance entre les personnes et leur environnement,
- la reconnaissance de la personne comme sujet et acteur de sa vie.

3.4.2. DES PRINCIPES D'ACTION PARTAGÉS

Le respect de ces valeurs associatives s'applique dans des principes d'action qui suppose l'acceptation de tous par tous en permettant à chacun d'être différent et qui peuvent se décliner comme suit :

- l'accompagnement dans le respect et la dignité de la personne accueillie,
- le développement de principes d'accompagnement différenciés suivant les publics,
- des modes d'intervention se situant dans le cadre des politiques publiques mais aussi pour l'évolution des politiques sociales,
- des propositions innovantes contribuant aux transformations sociales,
- des actions ancrées dans le dispositif territorial et partenarial,
- une optimisation et complémentarité des compétences des professionnels.

Ces principes d'action sont portés par des dynamiques collectives et s'inscrivent dans une conception philosophique de la personne.

3.4.3. DES DYNAMIQUES COLLECTIVES

L'association est et se veut actrice de la mise en œuvre de la politique sociale en donnant une place d'acteur à chacun (salariés, bénévoles, personnes accueillies).

L'énoncé et la mise en œuvre de réalisations au sein de l'association se construit avec les contributions et ressources des personnes accueillies, salariés et bénévoles qui sont productrices de liens et de sens.

- L'accompagnement social est individualisé et prend en compte la spécificité de chaque personne.
- La personne accueillie est actrice en premier lieu dans l'élaboration de son projet.
- Les potentiels de la personne accueillie sont

valorisés lui permettant de se mettre en mouvement dans une dynamique personnalisée.

- Des initiatives innovantes sont expérimentées où usagers et professionnels apprennent ensemble à coopérer.
- Les salariés et bénévoles de l'association sont engagés dans des rapports humains.
- Les relations et la communication entre tous les acteurs de l'association sont facilitées par l'organisation de lieux d'échanges, de réflexion et de rencontres.

PRO- JET SSO- A- TIF





LES PUBLICS

- 14 — Une diversité des publics accueillis
- 14 — Des besoins communs identifiés
- 14 — Des réponses plurielles adaptées aux besoins
- 15 — Des pratiques éducatives et sociales

LES PUBLICS



4.1 UNE DIVERSITÉ DES PUBLICS ACCUEILLIS

Le MAS accueille des publics diversifiés : hommes ou femmes avec ou sans enfant, couples, familles, personnes de tout âge et de tout horizon culturel, personnes usagères de drogues, personnes sortant de prison ou sous main de justice, personnes victimes d'infractions ou de violences, personnes en souffrance psychique, personnes en recherche d'hébergement et de logement.

Les personnes accompagnées sont le plus souvent inscrites dans un sentiment d'inutilité, de relégation et d'insécurité. Leur intégrité est souvent mise à mal et toutes sont en attente de reconnaissance.

Le public accueilli est principalement marqué par les situations suivantes :

- des victimes d'infractions pénales dont une majorité d'atteintes aux personnes. Les violences faites aux femmes sont nombreuses et les enfants sont également concernés,
- des ménages en difficulté dans l'accès au droit, notamment en matière de droit de la famille, du travail, et de la consommation,
- des ménages isolés ou monoparentaux en difficulté dans leur accès à l'insertion et aux droits sociaux,
- des personnes sans-abri en parcours d'errance depuis plusieurs années, souvent marquées par des troubles de santé mentale, d'addiction avec des problématiques de désaffiliation et de décrochage,
- des hommes sortant de détention ou en aménagement de peine généralement en situation de récidive,
- des familles sans domicile, vulnérables en situation de droits incomplets ayant connu des parcours d'exil,
- des personnes usagères de drogues en situation de grande précarité dont une majorité est sans domicile.

4.2 DES BESOINS COMMUNS IDENTIFIÉS

Les demandes et besoins des personnes accueillies sont multiples mais relèvent cependant de

besoins fondamentaux. Deux sous-ensembles peuvent être repérés :

• **autour de la satisfaction de besoins vitaux fondamentaux :**

- être hébergé et ne pas avoir faim,
- disposer d'une sécurité et d'une protection,
- avoir accès aux soins,
- avoir accès aux droits,
- accéder à un habitat adapté,
- accéder à une insertion sociale et professionnelle.

• **autour de l'identité :**

- être reconnu et estimé,
- se sentir utile,
- être inscrit dans des relations,
- participer à la vie du territoire et de la cité.

Cela requiert de la part des salariés et bénévoles de l'association Le MAS une posture éthique envers les personnes accueillies et accompagnées.

4.3 DES RÉPONSES PLURIELLES ADAPTÉES AUX BESOINS

De par la diversification de ses activités, l'association recherche un point d'équilibre entre le maintien d'une offre traditionnelle et le développement de nouvelles offres en lien avec les demandes et besoins exprimés ou identifiés.

Le MAS apporte des réponses aux besoins primaires des personnes et s'appuie sur ces réponses pour proposer un accompagnement social individualisé.

L'association dispose de services d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement sur les territoires de la métropole de Lyon et du département du Rhône et propose des réponses diversifiées dans cinq domaines d'action :

INSERTION, PROTECTION ET HABITAT DES FAMILLES :

Le MAS accueille des familles en difficulté dans leur parcours personnel et social et les accompagne afin de trouver un hébergement et d'accéder à une autonomie sociale. Il a également pour mission l'accueil, l'hébergement, l'accompagnement à la vie quotidienne, et le soutien à la parentalité de familles monoparentales sans domicile stable. Il gère également un dispositif d'hébergement en logement temporaire de femmes victimes de violences conjugales, avec ou sans enfants, leur permettant de maintenir une cellule familiale et créer les conditions d'un projet d'avenir.

ACCUEIL ET INSERTION DES PERSONNES EN GRANDE PRÉCARITÉ :

Le MAS propose un accompagnement à des personnes en grande précarité, à des personnes en situation de délinquance et contribue à l'accès aux droits et à la réduction des ruptures de parcours et de la récidive. Depuis 2010, les actions du MAS se sont renforcées en direction de personnes sortant de prison et sous main de justice autour de plusieurs dispositifs : logement sortant de prison, placements extérieurs, stages de citoyenneté, actions auprès des détenus dans les maisons d'arrêt de Lyon, Corbas et Villefranche-sur-Saône.

INSERTION ET SANTÉ PSYCHIQUE :

Le MAS accueille des personnes en situation de précarité et d'isolement dont la difficulté psychique est centrale dans la démarche d'insertion. Il les accompagne pour poursuivre leurs démarches de soins dans un processus d'autonomisation et d'insertion en logement après un parcours difficile (hospitalisation, expulsion du logement, rupture familiale ou longue errance, etc.).

AIDE AUX VICTIMES D'INFRACTIONS PÉNALES ET ACCÈS AU DROIT :

Le MAS intervient sur le ressort du Tribunal de Grande Instance de Lyon et le Tribunal de Grande Instance de Villefranche-sur-Saône. Il accueille toute victime d'infraction pénale pour l'informer sur ses droits et lui apporter une aide dans les démarches juridiques, judiciaires, sociales et médicales. Il a développé le DIAVI (Dispositif immédiat d'accompagnement des victimes d'infractions) pour assurer une prise en charge des victimes gravement traumatisées et s'est vu confier le dispositif Téléphone Grave Danger (TGD) destiné à la protection des femmes victimes de violences. Depuis mars 2016, Le MAS est désigné co-référent attentats sur le Rhône.

RÉDUCTION DES RISQUES ET INSERTION DES PERSONNES USAGÈRES DE DROGUES :

Le MAS propose un accueil collectif et un accompagnement personnalisé pour les personnes usagères de drogues ainsi qu'un soutien dans l'accès aux soins, aux droits, au logement et l'insertion ou réinsertion professionnelle. Il développe des programmes d'accès au matériel de réduction des risques ainsi que des actions de médiation sociale pour contribuer à une bonne intégration dans le quartier et prévenir les nuisances liées à l'usage de drogues.

AIDE À LA VIE ACTIVE :

Le service Ateliers Sésame accueille une population d'hommes et de femmes en situation de souffrance psychique, d'hommes sortant de

détention ou en mesure d'aménagement de peine et de personnes en situation de droits incomplets. Le service propose dans le cadre de dynamiques collectives des activités de réadaptation à la vie active en milieu ordinaire. Une attention forte est portée à la valorisation des personnes accueillies. Les prescriptions sont soit internes soit externes.

4.4 DES PRATIQUES ÉDUCATIVES ET SOCIALES

Celles-ci reposent sur plusieurs principes de base qui sont communs aux divers pratiques et publics accueillis.

- Établir un nécessaire accord entre les professionnels et les personnes accueillies pour permettre une cohérence entre la ou les demandes exprimées ou implicites et les réponses des professionnels.
- Garantir le respect de la dignité aux personnes accompagnées en permettant que chacun soit à sa place dans un rapport d'échanges où les identités de chacun peuvent se reconnaître.
- Créer des conditions de réciprocité par une relation respectueuse de l'expression et de la place de chacun.

Deux pratiques sont principalement mises en œuvre à l'intérieur du MAS : l'accueil et l'accompagnement qui sont déclinés et adaptés suivant les problématiques des publics et les lieux différenciés de l'association.

- Accueillir dans Le MAS, c'est accepter l'autre dans sa différence, son histoire, en essayant de créer une relation de confiance afin de permettre la création d'un lien professionnel.
- Accompagner, c'est être disponible, écouter avec empathie.
- Accompagner, c'est soutenir le développement de la personne et lui permettre d'élaborer un projet de vie même si cela n'est pas celui que nous avons envisagé pour elle. Il faut trouver la juste place de la personne en respectant son parcours, sa vie, ses choix et ses croyances.

Les personnes particulièrement en grande précarité sont vulnérables et il est donc impératif que les interventions et les actes des professionnels se situent dans un axe d'amélioration continue de leurs pratiques par une distanciation incontournable.

**PRO-
JET
ASSO-
CIA-
TIF**





UNE ASSOCIATION EN DÉVELOPPEMENT

- 18 — **Les enjeux d'aujourd'hui et de demain : le contexte d'intervention**
- 18 — **Un engagement pluriel dans une démarche pensée**
- 18 — **La gouvernance et la structuration associative**
 - Les instances et modalités de la gouvernance
 - Une structure organisationnelle par domaines d'action et type de public
 - Une structuration administrative et financière

UNE ASSOCIATION EN DÉVELOPPEMENT



5.1 LES ENJEUX D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN : LE CONTEXTE D'INTERVENTION

L'association Le MAS dans la conduite de son action est en prise directe :

- **avec les politiques publiques** venant régler les divers domaines dans lesquels elle intervient : justice, logement, hébergement, santé, prévention, lutte contre les exclusions...
- **avec un environnement politique, économique, technique, sociétal, législatif** qui produit de nouvelles normes et conceptions.

La place de l'association, qui se dessine au travers de son action de terrain, se situe à la croisée de la commande publique, des besoins et des réalités identifiés auprès de personnes en situation de souffrance, de précarité et de relégation.

Le positionnement du MAS s'affirme dans un rôle choisi d'opérateur-acteur. Dans la construction et la mise en œuvre de ses réponses, l'association est ainsi en capacité d'assurer un statut d'expert.

L'affirmation de valeurs fortes constitue également un positionnement quant aux réponses proposées aux commandes publiques.

Cette interaction des politiques publiques avec l'action du MAS est lisible dans son évolution et ses différents développements.

5.2 UN ENGAGEMENT PLURIEL DANS UNE DÉMARCHE PENSÉE

La confiance et la reconnaissance entre les différents acteurs de l'association ne peuvent exister que grâce à une organisation qui rend possible l'expression individuelle et collective de chacun.

Ces affirmations permettent que s'instaure la condition indispensable pour encourager l'implication de tous au sein de l'association, favoriser le sentiment d'appartenance et développer l'innovation au sein de l'organisation.

La connaissance est un moyen pour permettre que les relations internes soient perçues comme bonnes par tous les acteurs.

« La bienveillance » doit être un principe mis en œuvre à tous les niveaux de l'organisation et pas uniquement dans le lien professionnels/usagers.

Il peut donc être affirmé les principes suivants :

- l'association cherche à maintenir des relations internes de coopération et de bienveillance mutuelle dans une dynamique de décloisonnement entre les services, de transversalité et de démarches participatives,
- les relations entre les acteurs relèvent du registre de la bienveillance mutuelle,
- la communication interne est transparente concernant les acteurs qui constituent l'association et l'organisation ainsi que les fonctionnements établis,
- les acteurs de terrain font remonter les constats, alimentent, alertent l'association et s'expriment sur des attentes ou besoins,
- les administrateurs sont des personnes ressources pour l'association par leur domaine de compétence et d'expertise et/ou par leur capacité de représentation et leur connaissance des réseaux.

Le respect auquel chacun a droit, usagers et professionnels, doit être une référence commune forte et porteuse de sens pour tous, dépassant les techniques professionnelles pour accomplir les finalités de nos missions. Une relation basée sur la confiance et le respect mutuel doit être la ligne conductrice pour tous.

L'esprit d'équipe et la pluridisciplinarité s'appuient sur la solidarité et l'entraide entre tous les professionnels.

L'échange se construit sur des valeurs de respect, de confiance et sur l'acceptation de la différence.

La clarification du rôle et de la place de chacun garantit la cohérence des actions et la cohésion des professionnels dans la gestion des établissements et services conformément aux valeurs portées par l'association.

5.3 LA GOUVERNANCE ET LA STRUCTURATION ASSOCIATIVE

5.3.1. LES INSTANCES ET MODALITÉS DE LA GOUVERNANCE

Le MAS est une association composée de membres et dirigeants élus qui s'engagent en faveur de l'association et de son projet dont le développement s'appuie sur des critères de lisibilité, de délibération participative et de partage des responsabilités.

Les règles de gouvernance associative garantissent des modes d'articulation entre les dimensions politiques, stratégiques et de pilotage, notamment les articulations entre son conseil d'administration, sa direction générale et les responsables des pôles et services.

L'ensemble du personnel salarié est chargé de mettre en œuvre la politique associative.

Le conseil d'administration est composé de 20 membres personnes physiques qui définissent les orientations générales de l'association et se réunit quatre fois par an. Le conseil d'administration est représenté par le Bureau composé de 8 membres qui traite et assure le suivi de l'ensemble des activités.

La direction générale travaille dans le cadre de délégations en lien avec le conseil d'administration, représenté par sa présidente et avec les responsables des pôles et services.

L'encadrement est assuré par une équipe de responsables de pôles et services et de coordinateur-trices chargée de piloter les activités, d'animer les équipes, d'inscrire les actions dans le partenariat et contribuer aux réflexions associatives.

Différentes instances collectives sont installées pour suivre l'organisation, la bonne administration de l'association et des activités. Des objectifs de cohésion, de réflexion, d'information sont énoncés pour ces différents lieux de rencontres afin d'en garantir l'efficacité.

5.3.2. UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE PAR DOMAINES D'ACTION ET TYPE DE PUBLIC

Dans le cadre de son développement, un des enjeux du MAS était d'assurer un fonctionnement correspondant à la problématique de la période post-fusions. Le choix de structurer le fonctionnement associatif autour de cinq pôles identifiés en fonction des personnes accueillies

a permis de rendre plus claires les actions réalisées et de donner de la lisibilité tant en interne qu'en externe.

Les pôles et services agissent en coordination et complémentarité à partir de leurs domaines d'action respectifs :

- insertion, protection et habitat des familles,
- accueil et insertion des personnes en grande précarité,
- insertion et santé psychique,
- aide aux victimes et accès aux droits,
- réduction des risques et insertion des usagers de drogues,
- aide à la vie active

5.3.3. UNE STRUCTURATION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

Un siège associatif assure la structuration administrative et financière de l'ensemble des activités.

Il prend en charge l'ensemble des services supports permettant de réguler le fonctionnement administratif, technique et comptable conformément aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux attentes des financeurs de l'association.

La gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, la gestion des moyens généraux, la communication institutionnelle et l'organisation de la vie associative font notamment partie des missions exercées par le siège en lien étroit avec les responsables de pôles et services.

En ce sens, le siège est vigilant à assurer la gestion la plus rigoureuse de ces différents moyens :

- il assure la gestion du personnel dans un strict respect des obligations légales,
- il veille à l'équilibre budgétaire des actions menées en en assurant la prévision ainsi que le compte-rendu budgétaire auprès des financeurs,
- il s'attache à la meilleure utilisation des subventions allouées assurant à chaque professionnel de l'association d'exercer son action conformément au cadre légal et conventionnel œuvrant pour la mise à disposition, au meilleur coût et au plus près des besoins de l'activité, des moyens techniques nécessaires.

Cette approche n'est pas exclusive d'une certaine prise de risque financier dans la limite de la mise en danger des grands équilibres budgétaires des actions menées afin de soutenir un projet ou un besoin prioritaire pour l'association.

**PRO-
JET
ASSO-
CIA-
TIF**





LA RECHERCHE, L'INNOVATION ET L'ÉVALUATION DE L'ACTION ASSOCIATIVE

22 — Une démarche essentielle
pour le présent et l'avenir

22 — Une démarche en action

LA RECHERCHE, L'INNOVATION ET L'ÉVALUATION DE L'ACTION ASSOCIATIVE



6.1 UNE DÉMARCHÉ ESSENTIELLE POUR LE PRÉSENT ET L'AVENIR

La recherche, l'innovation et l'évaluation pour Le MAS s'enracinent dans les conceptions générales de l'association relatives à :

- la personne en tant qu'être irréductible, interdépendant et en devenir,
- la mission d'action sociale en tant que mouvement permanent car l'analyse, le lien et la cohésion ne sont jamais stables et acquis,
- l'organisation humaine collective de l'association composée d'un ensemble de personnes en interaction et inscrites dans des dynamiques individuelles et collectives sans cesse actualisées,
- l'environnement instable et incertain, en évolution continue, source de contraintes et d'opportunités, devant faire l'objet d'une reconnaissance et d'une intégration continue.

L'ensemble de ces éléments (conception de la personne, mission d'action sociale, organisation et environnement) peut être éclairé par le concept de « complexité » défini comme un tissu (complexus : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés et constitué d'événements, d'actions, d'interactions, de déterminations et d'incertitudes.

La recherche, l'innovation et l'évaluation constituent donc un impératif afin d'assurer une action sociale continue de l'association et remplir les fonctions suivantes en direction de la collectivité :

- une fonction d'aide aux personnes et de restauration du tissu social afin de satisfaire les besoins sociaux,

- une fonction d'avant-garde et « d'énoncé » des besoins sociaux.

Au sein de l'association, la diversité et la richesse des domaines d'action constituent autant d'observatoires complémentaires des fragilités et fractures du tissu social.

En ce sens, les actions de recherche et d'innovation sur les problématiques des publics concernés permettent d'élaborer et de proposer des réponses actuelles et adaptées au regard des besoins sociaux quantitatifs et qualitatifs sur les territoires.

Par ailleurs, la pertinence des services offerts par Le MAS, que ce soit en intégrant ou en développant de nouvelles pratiques sociales, dépend de l'effort dialectique d'articulation de la réflexion et de l'action, de la théorie et de la pratique. Cette démarche est inscrite dans l'exercice et la pratique de chaque membre et service de l'association.

La recherche, l'innovation et l'évaluation doivent ainsi être le moteur de l'adaptation et du développement de l'association pour créer ou intégrer de nouveaux services et dispositifs afin de poursuivre ses missions générales.

6.2 UNE DÉMARCHÉ EN ACTION

Cette approche suppose pour l'association une démarche organisée et une méthodologie dont les principes fondamentaux sont les suivants :

- les démarches découlent de « manques à penser » et de questions centrales : besoins sociaux sur un territoire, constats issus des pratiques, travaux et expériences externes ;
- les démarches sont issues de propositions internes ou externes et doivent associer les acteurs concernés. La participation des personnes en tant qu'expertes des questions les concernant est recherchée pour les travaux sur les pratiques sociales,
- une validation associative permet d'inscrire et de prioriser les travaux dans l'association ou dans un service en tant qu'objet commun,
- la recherche et l'innovation doivent intégrer une approche multidimensionnelle et il est nécessaire de disposer de références théoriques,
- il existe des attendus en matière d'écrit, de formalisation et de présentation afin que la transmission soit assurée,

- les recherches doivent donner lieu à des développements opérationnels.

Afin de soutenir cette dynamique, plusieurs outils sont mis en œuvre et promus dans l'organisation institutionnelle.

Des instances de réflexion et d'orientation sont installées afin d'accompagner les projets et l'expertise des pôles et des services dans le cadre d'un travail coopératif.

Ces instances sont composées de membres permanents (la présidente de l'association, des représentants référents au sein du conseil d'administration, la direction générale, les responsables de pôle et de service, les coordinateurs) et de membres invités selon les sujets (des membres des équipes, des personnes-ressources externes à l'association).

Elles ont pour fonction générale le développement d'une dynamique de concertation et de participation entre les acteurs de l'association :

- l'information et l'aide à la réflexion des équipes, du Bureau, du conseil d'administration,
- le développement d'une expertise partagée par les acteurs de l'association,
- le développement de projets en lien avec des besoins repérés.

Dans ce cadre, des travaux de réflexion et de recherche sont initiés et conduits afin d'élaborer des propositions d'action, de nouveaux dispositifs et des pratiques nouvelles. (ex : la parentalité, l'habitat des pères, les placements extérieurs, les besoins des femmes victimes de violences conjugales). **Ces études thématiques font l'objet de communications dans et hors l'association afin d'inspirer de nouvelles pratiques.**

L'association attache également une grande importance aux dispositifs d'analyse de la pratique ou de supervision dans les services et aux dispositifs de formation nécessaires à un accompagnement de qualité de la personne accueillie.

De même, une attention particulière est portée à l'accueil des nouveaux professionnels et bénévoles afin d'assurer leur intégration, ainsi qu'aux conditions d'encadrement des stagiaires qui constituent les professionnels de demain.

Enfin, Le MAS s'inscrit dans une démarche d'évaluation régulière afin d'identifier les effets produits par les activités mises en place et leur adéquation avec les besoins des personnes accueillies et d'évaluer les réponses apportées par l'association.



PRO- JET ASSO- IA- TIF



LA PLACE DU MAS DANS LE DISPOSITIF TERRITORIAL ET LES RELATIONS PARTENARIALES

- 26 — Un engagement fort dans le dispositif général
- 26 — Le territoire local comme lieu de l'action
- 26 — Le partenariat comme mode organisé de l'action

LA PLACE DU MAS DANS LE DISPOSITIF TERRITORIAL ET LES RELATIONS PARTENARIALES



7.1 UN ENGAGEMENT FORT DANS LE DISPOSITIF GÉNÉRAL

Le projet de l'association s'inscrit dans une dimension territoriale et partenariale forte afin de contribuer avec les autres acteurs à la mise en œuvre de réponses à la fois spécifiques et globales correspondant aux besoins des personnes.

Ce projet implique pour les professionnels et les administrateurs une responsabilité particulière pour élaborer et entretenir des rapports de coopération avec l'ensemble des acteurs à partir des valeurs, des domaines d'action et des pratiques de l'association.

Afin de garantir l'adéquation des réponses aux besoins, l'association est engagée dans des rapports réguliers avec plusieurs types d'acteurs :

- les organismes financeurs pour mettre en œuvre des politiques publiques en respectant la bonne utilisation des fonds,
- les collectivités locales pour prendre en compte les besoins dans la cité, mais également contribuer à une reconnaissance de la citoyenneté des personnes accueillies au sein de la collectivité,
- les institutions et associations en charge de l'aide aux personnes dans le cadre d'approches sectorielles ou intersectorielles, pour assurer des réponses complémentaires à celles apportées. L'objectif est de mobiliser des ressources plurielles et de mettre en place des plans d'action globaux pour résoudre les problèmes complexes en amont des situations, dans une

collaboration durant l'accompagnement et avec des relais pour assurer une continuité de l'aide, • les fédérations ou groupements d'associations permettant d'élaborer des propositions et de veiller à une organisation concertée de l'action. L'association est affiliée à plusieurs fédérations nationales et adhère également à plusieurs collectifs associatifs¹.

L'association inscrit son action dans une stratégie de concertation, de dialogue régulier et de contractualisation.

7.2 LE TERRITOIRE COMME LIEU DE L'ACTION

Dans le cadre des politiques publiques nationales décentralisées ou déconcentrées qui constituent le socle d'une action sociale pour l'ensemble des populations, l'association prend en compte le territoire local comme un enjeu important pour les personnes et comme une échelle pertinente pour son action.

Le territoire local est conçu comme :

- lieu de vie pour les personnes,
- espace de coopération et d'élaboration concertée avec les acteurs,
- espace d'expérimentation collective et de création,

L'association est présente avec ses services sur plusieurs communes et intercommunalités en lien avec de nombreux acteurs locaux en recherchant une proximité avec les territoires et en s'adaptant à leurs particularités et à leurs dynamiques.

L'association participe dans le cadre d'une démarche structurée à de nombreuses instances territoriales (Conseil local de sécurité et prévention de la délinquance, Conseil local de santé mentale, commissions spécifiques, attributions, ...).

Un état des participations à des instances est élaboré et actualisé chaque année afin d'organiser les représentations.

7.3 LE PARTENARIAT COMME MODE ORGANISÉ DE L'ACTION

À partir de ses valeurs, de sa conception de la démocratie et de ses convictions des

qualités de la pluralité d'analyse, d'expertise, de pratiques et de modalités d'action, Le MAS considère le partenariat comme un enjeu à part entière déterminant pour structurer des réponses adaptées.

Le partenariat a deux objectifs principaux permettant :

- la production de connaissance et d'une expertise relatives aux besoins des personnes,
- la conception d'actions complémentaires et leurs mises en œuvre coordonnées.

Pour l'association, les principes généraux du partenariat sont :

- l'intérêt mutuel des partenaires,
- la reconnaissance de la convergence d'intérêts,
- l'égalité des partenaires et leur autonomie,
- la coopération, en tant qu'entente fondée sur l'entraide et les échanges,
- le principe d'évolution entre les partenaires nécessitant une évaluation continue.

La double dimension, interpersonnelle et interinstitutionnelle, du partenariat nécessite la prise en compte des interlocuteurs, des organisations et de leurs objectifs et implique une dimension stratégique et une méthodologie de travail éclairées par les apports théoriques de la sociologie des organisations.

Les principaux partenariats développés par Le MAS sont situés dans les secteurs de la précarité, de l'habitat, de la santé, de la justice, de la prévention de la délinquance et de la protection de l'enfance, afin d'assurer aux personnes accueillies des réponses plurielles.

¹ L'association Le MAS adhère est affiliée à FRANCE VICTIMES, FARAPEJ (Fédération des Associations Réflexion-Action, Prison Et Justice), CITOYENS ET JUSTICE, FEDERATION ADDICTIONS, URIOPSS, COORDINATION 69 SOINS PSYCHIQUES ET REINSERTION, COLLECTIF LOGEMENT RHONE.

CONCLUSION DE LA PRÉSIDEN

La mise en œuvre d'un nouveau projet associatif s'inscrit dans une dynamique d'action sociale renouvelée, créatrice et évolutive.

C'est une nouvelle étape dans la vie de l'association qui engage une réflexion sur la mise en œuvre opérationnelle de ce qui est énoncé dans ce document.

Le MAS va devoir développer une posture prospective, s'engager collectivement en prenant le risque de perdre des habitudes, en privilégiant de nouvelles confrontations entre les acteurs, en donnant à tous la possibilité d'être en situation de création en laissant s'exercer les potentiels de chacun et de tous.

Après cette phase d'état des lieux, d'énoncé de ce qui est ou doit être, un projet stratégique doit s'élaborer. Celui-ci doit pouvoir s'organiser autour de postures clairement définies et d'orientations politiques qui donneront sens à l'action à engager.

Deux grands ensembles doivent constituer la politique de développement du MAS :

- la politique interne,
- la position stratégique.

Des orientations affirmées à l'intérieur de l'association.

Plusieurs orientations sont prioritaires :

- Poursuivre la réflexion sur les pratiques éducatives et sociales pour un accueil et un accompagnement dans le respect de la dignité des personnes.
- Promouvoir des pratiques bien-traitantes pour prévenir la maltraitance institutionnelle en continuant l'analyse de la pratique ou la supervision afin d'identifier ce qui doit être remis en cause et apporter des réponses adaptées.
- Poursuivre le travail engagé autour de

l'accompagnement à la parentalité pour améliorer l'action dans les services avec les parents et les enfants et apporter une réflexion sur la parentalité des pères en contexte de vulnérabilité sociale.

- Offrir aux personnes accompagnées une expérience leur permettant de retrouver une dignité et un épanouissement par l'activité et valoriser leurs potentiels dans une dynamique de projets.
- Ouvrir et conduire une réflexion au sein de l'association et de l'ensemble des services sur la participation des personnes afin de promouvoir des nouvelles pratiques et outils visant à prendre en compte pleinement la parole des personnes accueillies et « faire avec » elles.
- Développer la vie associative en favorisant des espaces d'échange et de convivialité, en mettant en commun les initiatives et les expériences. Une dynamique doit être recherchée afin de définir, partager et s'approprier les actions individuelles ou collectives à développer.

Le souci de communiquer doit être au centre du fonctionnement institutionnel.

Un positionnement stratégique à partir d'objectifs définis dans le cadre d'une politique associative.

Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- Entretenir et développer une réflexion inter-associative en renforçant des liens avec les autres associations en apportant sa réflexion et sa participation à l'évaluation des besoins.
- Penser et développer une communication permettant de promouvoir Le MAS et d'affirmer son identité.
- Valoriser le savoir-faire de l'association et développer des actions novatrices en réponse à des commandes publiques ou des besoins spécifiques du public.

NTE

L'association a décidé de s'inscrire dans la mouvance associative et économique du secteur social... En rassemblant, dans un projet commun des bénévoles et des professionnels, Le MAS concourt à l'accompagnement des personnes en souffrance et en fragilité sociale... Ce positionnement associatif n'a de sens que s'il se situe dans un rapport étroit avec les autorités de tutelle pour rendre compte des missions confiées, pour faire remonter les problèmes repérés, pour informer, participer et dialoguer.

Il ne suffit pas d'avoir des réponses techniques pour les publics identifiés dont on aura repéré les besoins, il faut également prendre position par rapport à certains problèmes grâce à une expertise ancrée dans notre expérience et notre pratique professionnelle du « social ».

Nous devons participer à la transformation sociale en mobilisant les forces vives internes, nos savoirs et en nous inscrivant dans un système partenarial capable de se situer comme force de proposition en direction de la société et des politiques publiques.

Michèle LASCOTAS
Présidente

NOTES

PRO- JET ASSO- CIA- TIF



25 rue Rochambeau
69008 Lyon
T 04 78 61 78 55
F 04 78 61 71 26
siege@mas-asso.fr
www.mas-asso.fr